

Е.Е. Ивлева

ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЯХ ОРГАНИЗАЦИИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

Рассмотрено понятие внутренних коммуникаций, определена их роль в кризисных ситуациях на примере пандемии коронавируса COVID-19. Дана оценка лидерству и его влиянию на эффективность коммуникации организации со своей внутренней аудиторией – работниками. Проведен анализ актуальной социально-культурной ситуации, вызванной пандемией, отмечены ключевые особенности данного кризиса, выделена проблема потребности в информации у работников при ее критическом недостатке, раскрыты основные направления деятельности лидеров организаций по минимизации ущерба от кризиса. Представлены результаты эмпирического исследования, направленного на выявление воспринимаемых работниками изменений во внутренних коммуникациях, предложены способы использования полученных данных для стратегического планирования организаций.

Ключевые слова: пандемия, коммуникации, управление, лидер, амбассадор, корпоративная культура.

E.E. Ivleva

CHANGES IN THE ORGANIZATION'S INTERNAL COMMUNICATIONS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

The author analyzes the concept of internal communications and its role in crisis situations focusing on the COVID-19 pandemic. The evaluation of leadership and its impact on the effectiveness of communication between the organization and its internal audience (employees) is given. The analysis of current socio-cultural landscape of the pandemic is presented, distinctive features of the crisis are highlighted and the problem of the lack of information is defined. The main activities of leaders of the organization targeted at minimizing damage from the crisis are considered. An empirical study was conducted aiming at identifying perceived changes in internal communications by employees. Methods of using the obtained data for strategic long-term planning of organizations and further research are proposed additionally.

Keywords: pandemic, communication, management, leader, ambassador, corporate culture.

Скорость распространения COVID-19 по всему миру, несмотря на неоднократные предупреждения со стороны медицинских работников, представителей региональных и национальных властей, кардинально изменила деятельность предприятий и организаций. С марта 2020 г. и по начало 2021 г. зарубежные и отечественные компании работают в условиях пандемии коронавируса, что существенно повлияло не только

на результаты их деятельности, но и на внутренние коммуникации. Цель проведенного исследования заключалась в выявлении изменений, произошедших во внутренних коммуникациях компаний Москвы в результате пандемии.

В основу исследования легли теоретические положения, определяющие внутренние коммуникации как сложный, интерпретативный процесс, посредством которого

сотрудники координируют рабочие отношения, необходимые для функционирования любой организации [4, с. 12]. Нами учитывалось, что установление и развитие внутренних коммуникаций осуществляется в соответствии с глобальной стратегией компании, а сами внутренние коммуникации перестраивают внешнее восприятие компании, поскольку работники имеют непосредственный опыт восприятия процессов организации и в дальнейшем транслируют этот образ во внешний мир.

Исследования отечественных и зарубежных ученых свидетельствуют, что во время кризиса внутренние коммуникации не могут быть статичными, они, как правило, имеют тенденцию немедленно меняться. По мнению И.В. Алешинной, такие изменения можно охарактеризовать дихотомически: они либо улучшаются благодаря объединяющему фактору (если корпоративная культура достаточно развита), либо резко ухудшаются, если у компании не хватает достаточно преданных ей сотрудников – амбассадоров [1, с. 39].

М.К. Горшков, Ф.Э. Шереги выяснили, что агентами перемен в кризисное время являются сами работники организации, для которых внешние изменения воспринимаются как спусковой крючок для дистанцирования от повседневных рутинных процессов, а следовательно, и от корпоративной культуры. Это связано с возникающим чувством неуверенности, когда базовые потребности человека не удовлетворены, а потребности более высокого ранга игнорируются [5, с. 252–254]. По мнению ученых, единственный способ предотвратить такую ситуацию – выстроить четкую, грамотную коммуникацию между организацией и сотрудником. Если организация сама не справится с чувством неуверенности у сотрудников, то коммуникация не будет выстроена и связь между

ними будет потеряна. Главный парадокс заключается в том, что при возникновении запроса на большой объем информации от сотрудников организация не располагает ресурсами для ее адекватного представления [3, с. 26].

При изучении изменения внутренних коммуникаций учитывалось то обстоятельство, что на внутренние коммуникации существенно влияет большой объем неотсортированной информации, остро востребованной работниками организаций в период пандемии и за которой они обращались прежде всего в социальные сети и интернет. Будучи первой пандемией эпохи социальных сетей, COVID-19 породил «инфодемию», создал благодатную почву для распространения информации и дезинформации [8, с. 16]. Интернет-аудитории, не умеющей корректно воспринимать и обрабатывать научные материалы, были одинаково доступны ложная и истинная информация. Научные факты освещались в средствах массовой информации и обсуждались в социальных сетях одновременно с домыслами и псевдонаучными рассуждениями, что делало неудачной любую попытку контролируемого и калиброванного распространения научной информации.

Исследование данной проблемы, проведенное зарубежными специалистами, показывает, что изменения внешней среды обуславливают необходимость внутренних организационных изменений, ускоряют их, вызывают различные реакции работников, которые часто невозможно предугадать. Подобные радикальные перемены вынуждают организацию занимать выжидательную, либо оборонительную позицию, в то время как ее работники воспринимают изменения как глубоко тревожащие и угрожающие [12, с. 2]. В такой ситуации работники избегают преобразо-

ваний, которые могут быть необходимы для дальнейшего успешного функционирования компании [6, с. 6–11].

Изучение и анализ литературных источников показали, что состояние внутренних коммуникаций в условиях пандемии существенно зависит от лидеров, руководителей организаций. В работах П. Ричардсона, Д.К. Дентона подтверждается тот факт, что роль лидеров в период кризиса существенно возрастает. На международном, национальном и локальном уровнях руководители обязаны реагировать как на прямые, так и на косвенные последствия кризиса, не располагая временем для подготовки и находясь в постоянно меняющейся стрессовой обстановке [10].

Исследования А. Смита, А.Т. Прайна и др. [11] показывают, что для лидеров подобная неопределенность порождает проблемы, связанные с процессом принятия решений, и требует быстрого адаптивного реагирования, обычно не связанного с классическим пониманием лидерства. В условиях кризиса особое значение приобретает уверенность работников в своем руководителе, которая позволяет осуществлять процесс сотрудничества, кооперации даже в самые напряженные моменты [9]. Определяющим фактором в данной цепочке, как указывает Ж.В. Николаева, является аспект доверия подчиненных руководителю, их способность адекватно воспринимать информацию, поступающую от него [7, с. 26–27].

Чтобы завоевать доверие и уверенность сотрудников, лидеры должны принимать рациональные решения и обеспечивать чувство контроля, опираясь на актуальные потребности как организации, так и ее работников. Локальное управление и другие структуры руководства, ориентированные на решение сложных задач, имеют решающее значение как для поддержки своих

подчиненных, так и для своевременного принятия решений [2, с. 147].

По мнению некоторых авторов, для успешного управления организацией лидеры обязаны поддерживать связь с локальными сообществами, которые они возглавляют на протяжении всего кризиса, получать информацию от первоисточника, а также вовремя принимать и обрабатывать обратную связь, играющую ключевую роль для поддержания функционала компании и ее максимально успешного выхода из кризисных ситуаций [8, с. 45].

Данное положение подтверждает и деятельность организаций Москвы, продолжающих успешную деятельность во время пандемии. Изучение опыта руководства девятнадцати компаний Москвы, не снизивших объемы своей деятельности в период пандемии, показывает, что их лидеры берут на себя ответственность за принятие решений и делают ее видимой как внутреннему окружению, так и внешнему. Будучи заметными, доступными и ответственными, они демонстрируют открытость и делаются рисками со своими работниками посредством внутренних коммуникаций.

Для подтверждения теоретических положений о том, как повлияла пандемия на внутренние коммуникации организации, проводилось эмпирическое исследование с использованием опросного листа, разработанного автором на основе типологии организационных культур Г. Хофстеде. Опрос проводился среди релевантной выборки – работников от 18 до 55 лет, без привязки к полу, официально трудоустроенных в организациях более года и проживающих в городе Москва. Общая выборка составила более 100 человек.

Результаты опроса показали, что на протяжении пандемии работники организации редко чувствовали эмоциональную независимость от компании: 65% респондентов заявили о сильной психологической

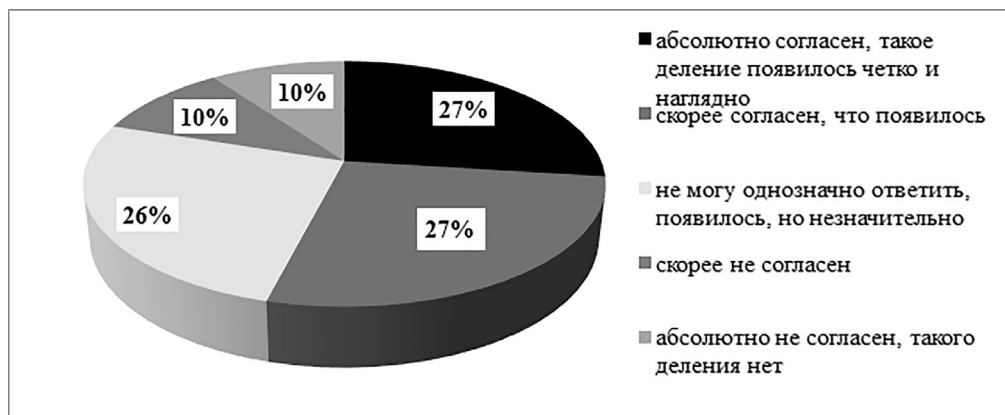
привязке к организации, в которой они работают. Это так называемые амбассадоры (послы) организаций, то есть работники, являющиеся ключевыми агентами изменений, до которых коммуникация организации доходит наиболее эффективно.

Еще более высокие показатели получены при оценке восприятия корпоративной культуры в период пандемии. 81% опрошенных считают, что благодаря развитой корпоративной культуре компания может преодолеть кризисную ситуацию, вызванную COVID-19, наиболее безболезненно. Тем не менее высоко оценивших корпоративную культуру (то есть она понятна, через нее транслируются ценности, близкие

всем сотрудникам) в своей организации по результатам опроса в 1,5 раза меньше – только 52%.

Респондентами также было отмечено, что в период пандемии возрастает роль инициативности сотрудников, при этом ключевую роль играют моральные и нравственные ценности, нежели денежные, на что указали 36% респондентов.

Наряду с позитивными оценками, выявлено, что пандемия обострила противостояние «свой – чужой». 54% респондентов отметили, что во внутренних коммуникациях организации произошло значительное разделение по данному принципу (рис.).



Распределение ответов респондентов на утверждение «В моем коллективе появилось четкое деление на «свой – чужой»»

Важно подчеркнуть, что разделение по принципу «свой – чужой» сопровождалось улучшением взаимоотношений между сотрудниками в рамках одной группировки. Данный феномен объясняется тем, что в кризисной ситуации часто срабатывает триггер объединения против общего врага, но, как показало исследование, в организации такое явление возможно только в уже устоявшемся коллективе.

Результаты, полученные в ходе исследования, показывают, что во время пандемии

возрастает ценность директивного, прямого стиля управления. Так, 34% опрошенных отметили, что в данный период спокойнее работать с категоричным, строгим руководителем.

При обработке ответов на вопрос об открытости руководителей к возражению, выражению несогласия работниками четких результатов получить не удалось. Респонденты отказывались или затруднялись дать оценку поведению руководителей в подобной ситуации, что может свидетель-

ствовать о недостаточной эффективности внутренних коммуникаций в организации в целом и в кризисный момент в частности.

91% опрошенных отметили рост роли бюрократии в ситуации кризиса, за которой сотрудники часто не видят сути. 47% респондентов оценили обстановку в своей компании в последние 9 месяцев как напряженную. Причинами этого являются недостаточная открытость руководителей (34%), отсутствие доверительных отношений между начальниками и подчиненными (38%).

Несмотря на отмеченные недостатки во внутренних коммуникациях, респонденты в целом высоко оценивают уровень управления компанией в кризисных ситуациях (58% опрошенных считают, что компания сделала все возможное для урегулирования внутреннего кризиса, 65% отметили,

что на компанию в период пандемии можно положиться).

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что в российских компаниях прослеживается четкая корреляция между развитием корпоративной культуры и эффективностью деятельности компании в кризис, в частности в пандемию. Эта корреляция тесно связана с внутренними коммуникациями и уровнем доверия сотрудников как к организации, так и к ее лидеру. Вместе с тем, в период пандемии обостряются конфликты между группировками сотрудников, что отрицательно влияет на общую групповую динамику и на внутренние коммуникации. Выявленное противоречие может стать ключевым для выработки стратегий развития организаций на 2021–2022 гг., так как последствия пандемии еще только предстоит минимизировать.

Литература

1. Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. Курс лекций. М.: ЭКМОС, 2006. 478 с.
2. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум; ИРИСЭН, 2012. 332 с.
3. Бернейс Э. Инженерия согласия // Полис. Политические исследования. 2013. № 4. С. 122–131.
4. Все о внутренних коммуникациях / сост. А. Несмеева. М.: ИД «МедиаЛайн»; Альпина Паблишер, 2013. 240 с.
5. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Прикладная социология: методология и методы: учеб. пособие. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2009. 416 с.
6. Морозова Н.А. Коммуникации в организации: комплексный подход // Современные технологии управления. 2011. № 9. С. 6–11.
7. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. Улан-Удэ: Изд-во Восточно-Сибирского государственного ун-та технологий и управления, 2004. 274 с.
8. Ahern S., Loh E. Leadership During the COVID-19 Pandemic: Building and Sustaining Trust in Times of Uncertainty // BMJ Leader. Published Online First on 30 September 2020 [Digital Resource]. – URL: <https://bmjleader.bmj.com/content/early/2020/09/29/leader-2020-000271> (Date of Application: 11.01.2021).
9. Owen C., Scott C., Adams R., Parsons D. Leadership in Crisis: Developing Beyond Command and Control // Australian Journal of Emergency Management. 2015. Vol. 30, no. 3. Pp. 15–19.
10. Richardson P., Denton D.K. Communicating Change // Human Resource Management. 2015. Vol. 35, no. 2. Pp. 203–216.

11. *Smidts A., Pruyn A.T.H., Van Riel C.B.M.* The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification // *Academy of Management Journal*. 2015. Vol. 44, no. 5. Pp. 1051–1062.
12. *Viswanath K., Lee E.W.J., Pinnamaneni R.* We Need the Lens of Equity in COVID-19 Communication // *Health Communication*. 2020. Vol. 35, no. 14. Pp. 1743–1746.

Literatura

1. *Aleshina I.V.* Pablik rileyshnz dlya menedzherov. Kurs lektsij. M.: EKMOS, 2006. 478 s.
2. *Barnard Ch.* Funktsii rukovoditelya. Vlast', stimuly i tsennosti v organizatsii. M.: Sotsium; IRISEN, 2012. 332 s.
3. *Bernejs E.* Inzheneriya soglasiya // *Polis. Politicheskie issledovaniya*. 2013. № 4. S. 122–131.
4. Vse o vnutrennikh kommunikatsiyakh / sost. A. Nesmeeva. M.: ID "MediaLajn"; Al'pina Publisher, 2013. 240 s.
5. *Gorshkov M.K., Sheregi F.E.* Prikladnaya sotsiologiya: metodologiya i metody: ucheb. posobie. M.: Al'fa-M; INFRA-M, 2009. 416 s.
6. *Morozova N.A.* Kommunikatsii v organizatsii: kompleksnyj podkhod // *Sovremennye tekhnologii upravleniya*. 2011. № 9. S. 6–11.
7. *Nikolaeva Zh.V.* Osnovy teorii kommunikatsii. Ulan-Ude: Izd-vo Vostochno-Sibirskogo gosudarstvennogo un-ta tekhnologii i upravleniya, 2004. 274 s.
8. *Ahern S., Loh E.* Leadership During the COVID-19 Pandemic: Building and Sustaining Trust in Times of Uncertainty // *BMJ Leader*. Published Online First on 30 September 2020 [Digital Resource]. – URL: <https://bmjleader.bmj.com/content/early/2020/09/29/leader-2020-000271> (Date of Application: 11.01.2021).
9. *Owen C., Scott C., Adams R., Parsons D.* Leadership in Crisis: Developing Beyond Command and Control // *Australian Journal of Emergency Management*. 2015. Vol. 30, no. 3. Pp. 15–19.
10. *Richardson P., Denton D.K.* Communicating Change // *Human Resource Management*. 2015. Vol. 35, no. 2. Pp. 203–216.
11. *Smidts A., Pruyn A.T.H., Van Riel C.B.M.* The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification // *Academy of Management Journal*. 2015. Vol. 44, no. 5. Pp. 1051–1062.
12. *Viswanath K., Lee E.W.J., Pinnamaneni R.* We Need the Lens of Equity in COVID-19 Communication // *Health Communication*. 2020. Vol. 35, no. 14. Pp. 1743–1746.

DOI: 10.25586/RNU.V9276.21.01.P.074

УДК 331.103

В.В. Демина, И.Ю. Усачева

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Проанализировано планирование карьеры сотрудников на основе развития компетенций, необходимых для выполнения функциональных обязанностей на разных уровнях иерархической структуры компании. Определены элементы модели управления карьерой на базе компетентностного подхода, учитывающей стратегические ориентиры разных уровней. Представлен концепт корреляционной матрицы между этапами карьерной ротации и уровнями развития компетенций. Результаты анализа могут быть использованы в процессах разработки и реализации политики управления карьерными перемещениями сотрудников компаний.

Ключевые слова: управление карьерой, планирование карьеры, компетенции, базовая компетенция, ключевая компетенция, стратегические ориентиры, корреляционная матрица.